

普通高等教育“十二五”规划教材

公共基础课系列

管理学

M a n a g e m e n t

贺小刚 主编



 上海财经大学出版社

013065356

C93
773

普通高等教育“十二五”规划教材·公共基础课系列

管理学

贺小刚 主编



上海财经大学出版社



北航

C1672436

C93
773

013062328

图书在版编目(CIP)数据

管理学/贺小刚主编. —上海:上海财经大学出版社,2013.8
(普通高等教育“十二五”规划教材·公共基础课系列)
ISBN 978-7-5642-1634-4/F·1634

I. ①管… II. ①贺… III. ①管理学-高等学校-教材
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 091315 号

主 编 贺 小 刚

- ☐ 责任编辑 施春杰
- ☐ 封面设计 钱宇辰
- ☐ 责任校对 卓 妍 胡 芸

GUAN LI XUE

管 理 学

贺小刚 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海华业装潢印刷厂印刷装订

2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 23.75 印张 608 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 45.00 元

总 序

近年来,我国的经济、金融领域发展迅猛,规模迅速扩大,创新步伐加快,广度和深度也不断地得到拓展。建立一套内容新颖、结构合理、体系科学、切合实际的经济管理类专业系列本科教材,既是当前经济发展的必然要求,也是培养经济管理类专业人才所必需的。

上海财经大学浙江学院由上海财经大学和浙中教育集团合作举办,是一所按新机制和新模式运作的具有独立法人资格、举办全日制本科学历教育的大学。学院依托上海财经大学在经济管理学科领域的深厚积淀和财经人才培养方面的丰富经验,紧贴长三角、浙中城市群经济和社会发展的需要,培养能够融入国际社会、参与区域竞争和国际竞争的应用型、开拓型、外向型优秀人才。学院将紧密切合社会发展需要和市场需求,拓展交叉学科,发展综合性学科。专业设置以经济学、管理学为主,兼顾理学、文学和法学等专业。

上海财经大学浙江学院以全面提高办学质量、办学效益和办学声誉为目标,树立“质量兴院、特色强院”的思想观念,以提高人才培养质量为核心,构建完善的人才培养体系,加强师资队伍建设和强化教学管理,抓好学科建设、专业建设、课程建设,积极引进国内外优质教学资源,提高教学和科研水平,坚持内涵建设和外延发展相协调、规范的制度体系与灵活的办学机制相协调、夯实内部管理基础与外联开放办学相结合。目前,学院主要学科负责人、专业核心课程教师由上海财经大学委派的富有深厚科研能力、良好教学经验的教授担任,贯彻“质量兴院、特色强院”的办学理念,采用先进的教育方法、教育手段,配置优良的教育资源,努力建设一批具有领先水平的特色专业。学院秉承上海财经大学重视基础课程教学的理念建设优质的经济管理类平台课程;另外,与上海财经大学相比,在重视基础理论的同时,更加强调实用性和可操作性。经过几年的摸索,2011年起,学院开始建设符合自己特色的院级精品课程,首批院级精品课程有会计学、基础会计、管理学、统计学、高等数学、计算机应用和英语听力7门。本套教材就是我院精品课建设过程中选取优秀的讲义纳入教材编写系列,由上海财经大学出版社负责出版,双方共同打造的符合上海财经大学浙江学院品牌定位和人才培养目标的系列精品教材。

在这套教材的编写中,希望能够体现以下特点:

◇ 在教材的选择上,主要考虑面向经济管理类本科专业,同时也要考虑其他各类专业的需求,力求选材能够“精”和“新”。

◇ 每本教材的内容选择上,注意广泛收集国内外优秀教材的成果,尤其注意吸收国外较新的优秀教材,力求在完整介绍基本理论、基本内容的基础上,能够介绍一些新的成熟内容,并且强调实用性和可操作性。

◇ 在教材的编写中注重计算机的应用,提高学生运用经济管理理论与方法和计算机技术解决实际问题的能力。在具体操作中,将根据教材的需要选择使用相应的软件。

在本套系列教材的酝酿和编写过程中,自始至终得到上海财经大学浙江学院和浙中教育集团的全力支持。上海财经大学浙江学院理事会理事长应恩民先生一直关心精品课程的建设进展,上海财经大学浙江学院院长陈晓教授对于精品课程建设和教材编写给予了大力的资助,使得我们的首批教材得以顺利完成。在上海财经大学出版社的热情帮助下,编写大纲和书稿都经过教材编写委员会的多次反复论证、认真讨论。感谢参与论证和编写的各位同行,希望我们辛勤的劳动成果能够得到国内外同行们的认可,获得同学们的欢迎。

王黎明

2012年8月

上海财经大学浙江学院

前言

《管理学》作为经济管理类的学科基础课程,其理论基础仍旧处于发展之中。本教材以那些经典的、相对成熟的理论作为基础框架,构建了十八个章节的内容。初看起来,这些内容与其他教材并没有根本的差异,但本教材仍旧存在一些自己的特色:第一,本教材强调了学生要确定学习目标的重要性。我们对于每一个章节都提出了相应的学习目标,这对于刚刚入门学习管理学基础知识的学生而言至关重要,否则很容易迷失方向。第二,对于每个章节我们都提出了相应的学习要点,这样便于学生在学习过程中能够明白管理学中的一些基本的概念,掌握管理学中的专业术语,提高他们在毕业之后与管理者进行对话的能力。第三,本教材在每一个章节都安排了一个案例导读,通过讲故事的方式展现该章节要讲述的主要内容。管理学不是单纯的理论学科,它源于实践并指导实践,单个或者多个故事的阐述往往能够揭示出管理中的规律,对于启发学生的思考具有重要的意义。第四,本教材对每一个章节都进行了总结并在此基础上布置了一些练习题,如简答题、案例分析题,便于学生在学习之后进行回顾与思考。第五,在整个教材的编写过程中,考虑到管理学作为一门基础性的学科,许多刚刚入门的学生还都是“门外汉”,我们尽可能地做到言简意赅、通俗易懂、形象生动,便于学生能够尽快地进入角色,对管理学产生浓厚的学习兴趣。

本教材是上海财经大学浙江学院的精品课程之一,在编写过程中,本人作为主编承担了双重责任:一是要确定好教材的提纲与主要内容、教材的结构布置等,并对教材进行修改、审核和统纂以确保教材的质量;二是要根据学院的要求在编写教材的过程中培养年轻教师,提高他们的科学研究能力、教学能力。经过各位青年教师一年多的努力,这份书稿的主要内容基本完成了。本教材各章节的撰写分工如下:曾鸣晔撰写第一章(管理与组织导论)、第十二章(人力资源管理)、第十四章(行为的基础、群体与团队);陈秋兰撰写第二章(管理思想史)、第七章(计划的基础)、第十三章(变革与创新管理);胡蓓撰写第三章(组织文化与环境)、第五章(社会责任与管理伦理)、第十六章(领导);吕斐斐撰写第四章(全球环境中的管理)、第六章(决策制定)、第十章(组织的结构与设计);李玫昌撰写第八章(计划工作的常用技术工具)、第九章(战略管理)、第十七章(控制);叶剑苏撰写第十一章(沟通)、第十五章(激励);缪文清撰写第十八章(运营与价值链管理)。

在编写本教材的过程中,上海财经大学浙江学院的陈晓院长、王黎明副院长给予了很大的支持。上海财经大学浙江学院的方晓芬、刘丽君教师参与了教材的校对工作。本教材参考并

2013 年 5 月 27 日于浙江金华



目 录

CONTENTS

总序/1

前言/1

第一章 管理与组织导论/1

学习目标/1

要点概述/1

案例导读/2

第一节 为什么要学习组织与管理/2

第二节 什么是管理/4

第三节 谁是管理者/6

第四节 管理者的工作 with 能力结构/8

本章小结/12

练习题/13

第二章 管理思想史/15

学习目标/15

要点概述/15

案例导读/16

第一节 早期的管理思想/17

第二节 古典管理理论/21

第三节 行为管理理论/27

第四节 现代管理理论/31

第五节 管理理论的新发展/35

本章小结/38

练习题/39

第三章 组织文化与环境/41

学习目标/41

要点概述/41

案例导读/42

第一节 为什么要研究组织环境和组织文化/43

第二节 组织环境/44

第三节 组织文化/49

本章小结/54

练习题/55

第四章 全球环境中的管理/57

学习目标/57

要点概述/57

案例导读/58

第一节 全球观的概念/58

第二节 理解全球环境/60

第三节 全球化经营/64

第四节 在全球化环境中进行管理/67

本章小结/71

练习题/71

第五章 社会责任与管理伦理/74

学习目标/74

要点概述/74

案例导读/75

第一节 组织的社会责任/76

第二节 组织的伦理/81

第三节 组织的利益相关者/90

本章小结/94

练习题/95

第六章 决策制定/97

学习目标/97

要点概述/97

案例导读/98

第一节 决策制定的过程/98

第二节 作为决策者的管理者/102

第三节 管理者决策风格和偏误/109

第四节 当今世界决策的制定/112

第五节 创造和创新/113

本章小结/114

练习题/115

第七章 计划的基础/117

学习目标/117

要点概述/117

案例导读/118

第一节 为什么管理者要制订计划/118

第二节 什么是计划/121

第三节 管理者如何制订有效的计划/125

本章小结/134

练习题/135

第八章 计划工作的常用技术工具/138

学习目标/138

要点概述/138

案例导读/138

第一节 环境评估技术/139

第二节 资源分配技术/148

第三节 其他的计划技术/153

本章小结/156

练习题/157

第九章 战略管理/159

学习目标/159

要点概述/159

案例导读/159

第一节 战略管理导论/160

第二节 战略管理流程/165

第三节 组织战略类型/171

第四节 战略联盟/175

本章小结/178

练习题/179

第十章 组织的结构与设计/182

学习目标/182

要点概述/182

案例导读/182

第一节 组织结构的定义/183

第二节 组织设计决策/191

第三节 不确定环境下的组织设计/194

本章小结/198

练习题/199

第十一章 沟通/203

学习目标/203

要点概述/203

案例导读/203

第一节 沟通概述/204

第二节 沟通管理/210

本章小结/217

练习题/218

第十二章 人力资源管理/220

学习目标/220

要点概述/220

案例导读/221

第一节 人力资源管理概述/222

第二节 人力资源管理的内容/226

第三节 人力资源管理的艺术/233

第四节 个人激励和团队精神/236

第五节 我国企业人力资源管理中存在的问题及改进方法/239

本章小结/240

练习题/241

第十三章 变革与创新管理/244

学习目标/244

要点概述/244

案例导读/245

第一节 为什么要进行组织变革/246

第二节 什么是组织变革/247

第三节 管理组织变革/249

第四节 激发创新/253

本章小结/259

练习题/ 260

第十四章 行为的基础、群体与团队/263

学习目标/263

要点概述/263

案例导读/264

第一节 为什么要了解组织中的个体行为/264

第二节 个体背景特征/266

第三节 态度、人格与情绪/268

第四节 知觉/277

第五节 学习/279

第六节 群体与团队/280

本章小结/284

练习题/285

第十五章 激励/289

学习目标/289

要点概述/289

案例导读/289

第一节 激励概述/290

第二节 内容型激励理论/296

第三节 过程型激励理论/300

本章小结/303

练习题/304

第十六章 领导/305

学习目标/305

要点概述/305

案例导读/306

第一节 谁是领导者,什么是领导/306

第二节 传统领导理论/309

第三节 领导权变理论/315

第四节 领导理论的新发展/324

本章小结/327

练习题/328

第十七章 控制/330

学习目标/330

要点概述/330

案例导读/331

第一节 企业运作中的各种力量的控制/331

第二节 控制的内涵及其重要性/333

第三节 控制的过程/335

第四节 控制组织绩效的工具/339

本章小结/347

练习题/348

第十八章 运营与价值链管理/349

学习目标/349

要点概述/349

案例导读/350

第一节 什么是运营管理/350

第二节 价值链管理/353

第三节 新型运营方式/358

本章小结/364

练习题/364

参考文献/366

第一章

管理与组织导论

学习目标

学完本章后,你应该能够:

1. 了解组织是什么以及组织结构的变化。
2. 掌握管理的定义。
3. 区分管理的效率和效果。
4. 描述管理的基本职能。
5. 阐释管理者是什么。
6. 解释管理者履行的角色和行为。
7. 描述管理者所需的基本技能。

要点概述

1. 为什么要学习组织与管理

什么是组织,组织的特征以及组织存在的根本原因;管理的普遍性和重要性。

2. 什么是管理

管理的含义;管理的四项基本职能。

3. 谁是管理者

管理者的定义;按照组织层次分类,管理者包括基层管理人员、中层管理人员和高层管理人员。

4. 管理者的工作 with 能力结构

管理者在履行职能时扮演的三种角色:人际角色(代表人、领导者和联络者)、信息角色(监督者、传播者和发言人)和决策角色(企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者)。管理者所需

的三种素质或技能:技术技能、人际技能和思想技能。处于不同组织层次的管理者对这三种技能的需求各有侧重。

案例导读

没有管不到的地方

曹国伟,中国杰出 CFO,由 CFO 转身为 CEO 的代表人物,国内网络界著名的“财神”,2012 年 8 月 31 日担任新浪董事长兼 CEO。2011 年,新浪微博推出两年后,终于引爆了中国互联网的潮流,新浪的股价上涨到 100 美元以上。《时代》称,2009 年,新浪 CEO 曹国伟在形势并不是十分有利的情况下抓住了机会,也成就了自己。在曹国伟就任新浪 CEO 之前,新浪内部就已经有“没有曹国伟管不到的地方”的说法。之后,曹国伟坦言,“没有管不到的地方”恰恰是 CFO 与 CEO 的重大差别。

关于“CFO 是否会成为 CEO,是由很多客观因素决定的,CFO 自己不会想着把 CEO‘干掉’取而代之。如果机会来临时,你是否为此做好了准备?如何能胜任 CEO 角色?”曹国伟的答案是,“CFO 要先在思维方式上做准备,具备相应的职业素养就应该在工作的时候跳出财务的框架,掌握全局观和战略眼光”。“其实 CFO 的职责也是用自己专业的方式和手段为公司实现战略目标,前提是 CFO 必须很懂业务。”曹国伟说,“但之所以有些公司不重视 CFO 的意见,也是因为有些 CFO 没有时间,也没有意愿去全面了解公司的业务、产品和战略,而就是陷在财务内。”关于 CFO 的权威,“我觉得自己不算一个特别‘典型’的例子,因为新浪股权比较分散,CEO、CFO 的权力、权威比较大,这种模式比较接近于英美公司,而大家普遍理解的‘中国式’CFO,职责基本都是记账,听命于总经理,有点类似于财务总监,这两类公司对 CFO 工作性质、职务范围的理解是不同的”。

就任 CEO 期间,说话温文尔雅的曹国伟就被公认为“强势”人物,其风格从来都是迎着矛盾上、直截了当,这也是其讲求严谨、有错必究的专业思维所致,“原则问题不能含糊,太混淆的问题绕来绕去也没意义”。另一方面,曹国伟的“强势”也表现为 CFO 的严密性和职业习惯带给对方的压力,即使是他手下的财务人员,有时也会被批评为“不专业”,而新浪其他部门的员工,面对这位几乎对数字过目不忘的老板,汇报工作时更“不做什么”。“对一个现金流充沛的公司,好像很多事情都可以去做,如果有 CFO 的眼光、经验,对 CEO 决策会是一种帮助。但与此同时,作为 CEO 也不能一味省钱,也要考虑公司未来的发展。”

资料来源:曹国伟:《没有管不到的地方》,《新理财》2011 年第 11 期,第 60~61 页(根据该资料整理)。

第一节 为什么要学习组织与管理

人类是最具有群体性的动物,大到国家组织,小到一个家庭,组织是我们社会中最常见、最普遍的现象,每个人每天都生活在各种组织中。学院是一个组织,政府部门、社会团体、各种类型的公司以及家附近的商场等都是组织。了解组织如何运作显然十分必要,组织若要经营成功,有效的管理是必不可少的。

一、什么是组织

回顾人类历史,人的自然能力弱于许多动物。人类力大不如牛,速快不如马,望远不如鹰,

潜身不如鱼,在进攻方面远不是大型猫科动物的对手,甚至在防御方面也未必比某些食草动物强。然而,人类的祖先要在恶劣的自然环境中生存下去,就必须实现“自然中最伟大的进步”。正如恩格斯所说的,必须“以群的联合力量和集体行动来弥补个体能力的不足”。因此,群体组织在人类生活中绝不能瓦解。

人类发展到现在,组织类型日益丰富,其规模和复杂性也在不断增加。中国古代“组织”一词原指丝麻织成布帛。《辽史·食货志上》有“饬国人树桑麻,习组织”之说。有关组织活动的论述则更为古老,如《孙子兵法·势篇》有“凡治众如治寡,分数是也”,“斗众如斗寡,形名是也”。“众”、“寡”指组织形式,“治”、“斗”则体现组织方法。^①

人类对组织进行有系统的研究始于20世纪初。随着社会分工日益复杂,组织种类愈加繁多,如工商企业组织、行政组织、文化教育组织等。那么,我们应该如何定义组织呢?组织与管理相辅相成,没有组织就没有管理。

组织是一种由具备不同技能的人员组成的、具有明确的和系统性结构的实体,以实现单靠个人无法实现的特定目标。构成一个组织有三个基本要素:一是目标。每个组织都有明确的目标,不同性质的组织目标会有所不同。例如,学校、医院、企业、政府或军队都有各自的组织目标。二是人员。每个组织都是由一定数量的人员构成的,在组织中组织成员扬长避短、发挥优势,共同完成组织目标。三是结构。每个组织都发展出适合自己的、精细的结构,以便使组织成员的关系明确化。组织结构形式的具体内容将在后续章节进行阐述。

当今社会环境变化迅速,全球竞争、伦理问题、技术和沟通方式的改变引发了一系列社会重大变革,组织也随之发生重大变化。表1-1反映了组织从现代范式向后现代范式的转变。

表 1-1 组织的转变

现 代	后 现 代
稳定	混乱
货币、建筑物、机器	信息
例行性	非例行性
大	小到中
成长、效率性	学习、有效性
雇员接受命令	授权雇员
刚性和集权化,边界明显	弹性和分权化,边界发散
独裁	服务式领导
正式,书面	非正式,口头
官僚制的	分权化,自我控制
管理人员	每个人
家长制	人人平等

资料来源:Rechard L. Daft, *Organiazation Theory and Design*, 5th ed. West Publishing Company, 1995, pp. 22—23。

① <http://baike.baidu.com/view/46944.htm>.

工业革命之前,大多数组织与农业和手工业相关,这些组织规模较小,结构简单。现代工业时代,出现了新的组织模式,职能部门与组织之间的界限变得分明,组织的内部结构更加复杂化、纵向化和官僚化,成长为成功的主要标准,组织变得巨大而复杂,这时的环境相对稳定。后现代社会的今天,组织认识到了世界的混乱和不可预测性,管理者不适宜用传统的方式去衡量、预测和控制组织内部或外部显露出来的事物,组织需要一个新的模式来应付这种混乱。组织趋向于采取灵活的和注重横向合作的分权化结构,组织之间的界限变得越来越模糊。在这种背景下,员工经常被赋予过去只有管理者才拥有的决策权,强调员工应具有较强的愿景和使命感去帮助组织,保证决策达到组织的最主要的目的。

二、管理的普遍性和重要性

管理的历史由来已久。中石器时代,人类有了氏族和部落,相应也出现了萌芽状态的管理工作。大约在公元前 5000 年,苏美尔人创建了一种管理机构,用来统一管理庙宇,实现了把宗教礼仪活动与世俗活动分开,并且各由一名高级祭司负责的双头控制制度。^① 公元 15 世纪,威尼斯是主要的经济贸易中心,当时就已经有了一种早期的企业雏形,其中从事的很多活动与今天组织中的活动相同。威尼斯人有仓库和库存系统,以用来监控材料和零部件,设置了人事职能来管理劳动力,其会计系统则用于追踪收入和成本记录。^② 还有埃及金字塔和中国长城的建造等工程无不显示了科学管理的重要性。

为什么要学习管理? 花时间学习管理有助于我们的职业发展吗? 首先,我们每天的生活中都要与各种各样的组织(学校、公交公司、超市、自来水公司等)打交道。我们使用的每件产品都是由组织提供的,我们采取的每个行动都受组织的影响,而这些组织都需要管理者。再者,我们从学校毕业踏入社会开始职业生涯的那一刻起,要么是管理者要么是被管理者。作为管理者,学习管理学可以获得基础知识,有利于你成为有效的管理者。同时,学习管理学可以更好地领悟上司的行为方式和组织的内部运作方式,拓展工作事业视野,对我们未来的职业发展有非常重要的指导作用。

第二节 什么是管理

一、如何定义管理

在我们的词典里,管理被定义为主持或负责某项工作;经管,料理;约束,照管。而学者们也从不同的视角给出了自己的定义。“科学管理之父”泰罗对管理的解释是,“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”。西蒙认为,“管理就是决策”。罗宾斯将管理定义为,“一个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标”。我们将给管理下这样一个定义:管理是在特定的环境下,为了有效地实现组织的目标,以人为中心对所能支配的各种资源进行的协调活动。

管理的定义包括如下几层含义:(1)由谁来管? 即管理的主体是管理者。(2)管理什么? 即管理的客体是各种资源,如人、财、物、信息、时间等。(3)为何而管? 即管理的目的是为了实

① 周健临:《管理学教程》,上海财经大学出版社 2011 年版,第 20 页。

② 斯蒂芬·P. 罗宾斯:《管理学》,中国人民大学出版社 2004 年版,第 30 页。